

**Variables del clima laboral en la rotación de personal en un centro de  
atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales**

**Miguel Ramírez Cardona**

**Daniel Valencia**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Universidad de Manizales**

**2022**

Contenido	
Introducción.....	4
Justificación.....	5
Práctica.....	5
Teórica.....	5
Problema de Investigación.....	6
Formulación del Problema.....	8
Sistematización del Problema.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Marco teórico.....	9
Estado del Arte.....	9
Marco de Referencia.....	13
Clima Laboral.....	13
Rotación de Personal.....	17
Comunicación organizacional.....	19
Remuneración Salarial.....	19
Condiciones Laborales.....	20
Otras variables de influencia.....	21
Matriz de Operacionalización de Variables.....	22
Metodología.....	27
Presunción teórica.....	28
Análisis y discusión.....	29
Factores de Incidencia en la Rotación de Personal.....	29
Percepciones del clima laboral e intención de rotación en el Call Center.....	37
Conclusiones.....	55
Referencias.....	59

Figura 1 Marco de referencia .....	22
Figura 2 Comunicación y cargo que desempeña .....	40
Figura 3 comunicación y condiciones laborales .....	41
Figura 4 Comunicación en el desempeño de las funciones .....	41
Figura 5 Condiciones adecuadas y desempeño en funciones .....	45
Figura 7 Funciones acordes al contrato de trabajo .....	47
Figura 8 Capacitación.....	48
Figura 9 Sitio de trabajo .....	49
Figura 10 Jornada laboral.....	50
Figura 15 Alternativas de trabajo.....	53
Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables .....	23
Tabla 2 Resultado encuesta a colaboradores de Call Center .....	37
Tabla 3 Importancia de la comunicación en la organización .....	39
Tabla 4 La supervisión .....	50
Tabla 5 Relaciones con los superiores.....	51
Tabla 6 Remuneración Salarial .....	52
Tabla 7 Clima laboral.....	54

## Introducción

Los estudios respecto a la rotación de personal abarcan perspectivas de diversa índole, desde los factores socioeconómicos, y psicosociales involucrados a nivel individual, como las condiciones organizacionales, de ahí que se genere en las entidades índices para la medición de esta variable, y que se generen planes de acción para mejorar la retención, teniendo en cuenta los costos asociados a la capacitación y formación de un colaborador (Betancourt Guerrero, Tunjano, Pinzón, & Gómez, 2018)

En los centros de atención telefónica – Call Center esto se ha vuelto un objeto de estudio constante, ya que se tienen altos niveles de rotación, superiores al 10% en los primeros tres meses de antigüedad, y a menudo se asocia que la misma está relacionada con condiciones de ambiente laboral, en donde se incluye las condiciones salariales, otras condiciones también inciden en la rotación de personal, por lo que desde esta investigación se aborda la perspectiva organizacional de la relación clima laboral, y la conexión con la rotación de personal, con el fin de identificar variables que expliquen este fenómeno, y también se aborda la percepción de las condiciones de clima laboral e intención de rotación desde el punto de vista de los colaboradores.

Para ello se plantea un objetivo general enfocado a conocer la influencia que tiene el clima laboral y la rotación de personal, definiendo inicialmente la relación entre el clima laboral y la rotación de personal como variables organizacionales, seguidamente se realiza una aproximación de estudio de caso con encuesta a colaboradores y entrevista a gestión humana con el fin de abordar

las condiciones de clima laboral y caracterizar otros factores de influencia en la rotación de personal.

## **Justificación**

### **Práctica**

Esta investigación se realiza desde la práctica de la profesión, como forma de poner a analizar a través de los conocimientos abordados una problemática en específico, y desarrollando teorías como las de gestión del talento humano y clima organizacional con el fin de contribuir al análisis local de las condiciones de trabajo y los niveles de rotación.

Así mismo, se buscó aportar al análisis de temas laborales en la ciudad de Manizales, desde un punto de vista que aporte y recoja los detalles en los centros de atención telefónica, contribuyendo a generar antecedentes para próximas investigaciones, e insumos para las empresas que puedan tomar las recomendaciones derivadas de la investigación en torno a la gestión empresarial y enfoque de la atención al talento humano.

### **Teórica**

El foco central de análisis teórico se enmarca en la teoría de las necesidades humanas y en la teoría de clima Organizacional de Likert, y cuenta con un marco conceptual amplio y discutido de los conceptos de varios autores con el fin de enriquecer el análisis de resultados.

Se busca analizar desde estos postulados la aplicación que tienen en la realidad de Manizales, con el fin de contrastar los resultados y poder plantear discusiones sobre la teoría de la gestión del talento humano, condiciones laborales

adecuadas y óptimas, y escenarios que propician la rotación de personal en la población de estudio.

### **Problema de Investigación**

El clima laboral dentro de las organizaciones incide como variable fundamental en la productividad y avance de las mismas, toda vez que está relacionado con la fuerza de trabajo, en términos generales la gestión del talento humano y su desempeño. El mismo presenta diferentes características, ya que se involucran tanto las relaciones laborales entre iguales, así como el sistema de dirección que tenga la empresa (Fernández, 2020).

Así mismo, el clima laboral está relacionado con factores tanto físicos como emocionales que están ligados directamente proporcional al desarrollo de cada individuo. Lucas y Ureta (2019), citando a otros autores generan una lista importante de factores que inciden en el clima laboral:

- La comunicación, a través de un sistema abierto que permita a toda la organización conocer las necesidades y logros.
- La Colaboración, esto se relaciona con la interacción y compañerismo que se desarrolle.
- Liderazgo y la carrera profesional.
- La satisfacción y las condiciones físicas

Ahora bien, cada factor puede desarrollarse dentro de una o varias teorías organizacionales, que podrían confluir entre sí o ser distantes, en el caso de la

rotación de personal por renuncia se debe indagar que factores y cómo influyen en la decisión.

En ese sentido, se tiene que la rotación de personal se puede dar por varios factores, uno de ellos a causa de la inadecuada gestión del personal y el clima laboral, lo que deriva en renuncia del personal. Este fenómeno se presenta en diferentes actividades económicas, sin embargo, estudios como el realizado por Trelles en 2019, identifican los centros de atención telefónica –CALL CENTER como uno de los sectores donde la prevalencia e índices de rotación son más altos, y donde las principales variables están relacionadas con el clima laboral.

Teniendo en cuenta que los Call Center priman los extensos horarios, la baja remuneración económica y poco o nulo bienestar laboral es una conclusión casi que evidente; sin embargo, varios estudios han orientado a su comprobación tanto en el eje cafetero como en Manizales, donde este tipo de empleo genera un gran porcentaje de empleabilidad, y ha sido catalogado como un “encanche para los más jóvenes y una oportunidad de adquirir experiencia laboral” (Castro-Escobar y Serna-Gómez, 2016).

Uno de los aspectos que más genera incertidumbre, es que al existir una proliferación de los empleos en Call Center en la ciudad, la mayoría de antecedentes enfocados al estudio de las condiciones de trabajo y la rotación de personal abordan la intención de renuncia, u otros aspectos que se manifiestan, pero pareciera que no se tiene en cuenta la inclusión de variables organizacionales y los planes de acción generados de las empresas, de ahí que se busca a través de este trabajo de investigación determinar un análisis o aproximación desde un estudio de caso, con

el fin de determinar cuáles son las variables del clima laboral en la rotación de personal en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las variables del clima laboral en la rotación de personal en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales?

### **Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la rotación de personal como variables organizacionales?
- ¿Cómo es el clima laboral en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales?
  - ¿Qué otros factores tienen incidencia en la rotación de personal en un Call Center en la Ciudad de Manizales?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Describir las variables del clima laboral en la rotación de personal en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales

#### **Objetivos Específicos**

1. Definir la relación entre el clima laboral y la rotación de personal como variables organizacionales.
2. Conocer como es clima laboral en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales.



3. Conocer otros factores de influencia en la rotación de personal en un Call Center en la Ciudad de Manizales

## **Marco teórico**

### **Estado del Arte**

En lo referente a la relación entre clima laboral y la rotación de personal en las organizaciones se han realizado variedad de estudios que permiten acompañar esta investigación, para el abordaje se revisara aplicaciones a nivel internacional, nacional y regional con el fin de fortalecer las variables analizadas.

Se tiene en primer lugar el estudio realizado en Lima – Perú por Ipaguirre y Leon en 2019 denominado **Satisfacción laboral, clima laboral, compromiso organizacional y rotación de personal en un Call center de Lima metropolitana**, en el que plantean tres variables principales como explicativas para el fenómeno de la rotación, las cuales son clima laboral, satisfacción, y el compromiso organizacional. Donde las bases teóricas para realizar el estudio fueron: la teoría de las necesidades humanas, La Teoría de los dos Factores de Herzberg, y la teoría de los sistemas, donde cada una de ellas dio soporte a las variables mencionadas.

La investigación tiene como principales conclusiones que en efecto existe relación de la satisfacción laboral, y el clima laboral con la rotación de personal, más apareció una relación directa con el compromiso organizacional, así mismo se evidenció que la rotación es diferente entre cargos, y que es fundamental una buena relación con los supervisores por encima de con sus iguales.

Esta investigación es de basta aportación tanto teórica como aplicada, ya que toma tres variables para explicar la rotación de personal y aporta como podría ser su posible comportamiento. Una de estas es el clima laboral, factor que también se analizará en la presente investigación.

De otro lado también se tiene, La Tesis denominada Condiciones laborales que fomentan la rotación del personal asesor telefónico de la empresa MDY BPO S.A.C., 2017 elaboradas por Prado en 2019. Cuya investigación se llevó a cabo de tipo aplicada, con diseño no experimental a través de la aplicación de un cuestionario.

Las variables abordadas en el estudio fueron las condiciones laborales, y todos sus componentes, es decir, que a partir de una variable general se formularon varias sub variables y también se analizó la rotación de personal. Y partir de la aplicación del cuestionario se relacionó cada una de las variables con la rotación de personal, esta investigación realiza una aportación importante a nivel metodológico, ya que detalla desde la Operacionalización de las variables hasta el análisis de resultados, todo el proceso.

Así mismo se tiene, la investigación denominada Factores de Rotación de Personal en América Latina, un artículo de revisión realizado por (FLORES, 2020), en el que se tomaron 20 artículos de investigación que analizaran la variable de rotación de personal a partir de los cuales se realizó una conceptualización de la variable y los principales factores de incidencia, abordando también los costos que tiene la rotación de personal. Como discusión final se establece que, entre otros, el

buen ambiente laboral es fundamental para prevención de la alta rotación de personal.

La principal aportación es el análisis del concepto de rotación de personal en diferentes industrias y ciudades de Latinoamérica, lo que aporta a la construcción teórica de la investigación.

Del mismo corte se tiene el artículo de revisión elaborado por Lara-Fernández en 2019, denominado Análisis de la rotación de personal en las empresas de Latinoamérica en el periodo 2010–2018, una revisión de la literatura científica, en el que se analizaron 30 fuentes de manera general, y se escogieron 4 de manera detallada para el análisis encontrando como factores más relevantes: 1) la renuncia voluntaria, 2) mal clima laboral, 3) falta de crecimiento laboral, 4) poco salario. Esta identificación aporta a la investigación como sustento de la relación entre la rotación de personal y el mal clima laboral.

En cuanto a Colombia, se revisó el estudio realizado por Juan Carlos González Devia en 2019, sobre la Influencia de la gestión del talento humano en la rotación de personal de la empresa Reckrear SAS. en el se analizan las estadísticas de rotación de personal de la empresa, y abarca de manera descriptiva el comportamiento de la rotación de personal y los motivos principales de rotación. Aportando de manera metodológica a enfocar, además de conocer a través de cuestionarios el análisis de clima laboral y su influencia en la rotación, también el análisis organizacionales de las estadísticas de la empresa a analizar.

También se abordó investigaciones de tipo ocupacional y jurídica como forma de conocer más las condiciones de trabajo de los Call – Center, para ello se tomó el trabajo de investigación de Hernando Leon Giraldo González en 2018, denominada La violencia ocupacional en el sistema jurídico colombiano, una visión a partir de análisis de casos en un call center de la ciudad de Manizales. En la que a nivel teórico se aborda los factores de violencia organizacional, aportando puntos de vista de diferentes estructuras normativas que se pueden utilizar para mediar en la mejora del clima laboral.

En esa misma línea, se tiene que Romero, en 2018, realizó la investigación denominada Factores de riesgo psicosocial y nivel de estrés en trabajadores de una empresa de call center, en la que se abordan diferentes referentes teóricos tanto a nivel organizacional como en el estudio psicosocial de las relaciones laborales, tales como el modelo demanda-control, y posteriormente a nivel metodológico propone cuestionarios con el fin de recolectar la información desde diferentes focos. Las principales recomendaciones fueron orientadas al bienestar laboral. En ese sentido, aporta a la investigación en la identificación de nuevos elementos para aportar en la gestión del clima laboral.

Finalmente, se tiene el artículo elaborado por Marulanda, Bedoya, y Castaño en 2019 respecto a Gestión del conocimiento desde la cultura organizacional en los call centers de Manizales, se presenta una aproximación a la estructura de Call Center en la misma ciudad de estudio. Se analizaron tres empresas, y las variables de Ciclo de Vida KM y la cultura organizacional como conclusión general se tiene que estas empresas están dando importancia relevante a la gestión del

conocimiento; sin embargo, también se sugieren más estudios de otro tipo que contribuyan a la afirmación.

## **Marco de Referencia**

Esta investigación se sustenta en el análisis de teorías relacionadas con posturas referentes al talento humano, y centrará algunos análisis respecto a la teoría de las necesidades humanas y en la teoría de clima Organizacional de Likert.

## **Clima Laboral**

“la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”

Maslow, 1943

El clima laboral es uno de los aspectos fundamentales en la gestión organizacional, toda vez que es un concepto que abarca tanto el espacio físico donde se desarrolla una actividad laboral, como las relaciones que se gestan dentro del mismo, tanto las que se dan entre el personal, como las percibidas con clientes e inclusive proveedores (Iglesias y Torres, 2018).

El concepto ha ido evolucionando, a la par de las teorías organizacionales, con la necesidad de administrar el personal, inicialmente quizá con lecturas apegadas al conocimiento operativo y generación de productividad, hasta 1975 cuando se empezó a analizar tanto la productividad, la cultura y el clima organizacional por separado, este último enfocándose al “bienestar de los trabajadores” (Calle & Mosquera, 2019).

De ahí en adelante, el enfoque no solo fue a describirlo, sino también a plantear su medición y mejora continua, teniendo en cuenta afirmaciones de la relación directamente proporcional que tiene un buen clima laboral con un buen desempeño de los colaboradores dentro de una organización:

“si los colaboradores o funcionarios viven bajo una atmosfera laboral alejada de la desconfianza, las murmuraciones o patrañas, las aprensiones, los prejuicios, el exceso de control, la incomunicación y el autoritarismo; se sentirán mucho más integrados, valorados e implicados con los objetivos de la institución, y seguramente tendrán un alto desempeño” (Ganga et al., 2015).

Así las cosas, Ganga et al., (2015) citando a Olaz (2009) destaca cinco aspectos a tener en cuenta en el clima laboral,

1. Afecta de manera indistinta a los miembros de un ambiente laboral a lo largo del tiempo.
2. “Responde a una lógica de continuidad”
3. Abarca dimensiones tanto internas como externas.
4. Se determina por “las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa”
5. Es exterior al individuo, aunque le afecta tanto a él como a los resultados en la organización a la que pertenece.

Así las cosas, y ante las características asociadas al clima laboral, este debe entenderse como una parte importante de las organizaciones, y es algo que se

gesta de manera involuntaria similar al constructo de las relaciones sociales en cualquier otro entorno.

El clima laboral se ha analizado desde diversos puntos de vista como las afectaciones del clima laboral pueden llegar a incidir tanto en los resultados como en las motivaciones para la rotación de personal.

Entre otros se tiene que, el clima laboral, depende de diversos factores tanto internos como externos al colaborador, entre ellos se destaca la necesidad de comunicación y motivación de las personas dentro de la organización. En términos generales, como se percibe y recibe el colaborador, la satisfacción de sus necesidades dentro de una organización.

Esta investigación toma como punto de partida las necesidades descritas por Maslow, “Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima, y Autorrealización” (Maguiña, 2019), las cuales al interrelacionarse entre sí pueden constituir un vasto análisis respecto al impacto en el clima laboral.

Como tal, las necesidades planteadas, desde los espacios físicos hasta el comportamiento humano, en diferentes entornos, entre ellos el laboral.

Ahora bien, si se analizan las necesidades en torno a las organizaciones, y otras teorías como las de Herzberg, se puede establecer que los factores motivacionales incluyen elementos importantes dentro de una empresa, tales como: “delegación de responsabilidades, capacidad de decisión, ascensos, y utilización plena de las habilidades” (Hernández - Olivares, et al.,2017).

En esta misma línea se encuentra la teoría del clima organizacional de Likert, la cual establece que el comportamiento administrativo, incide directamente en el de los colaboradores, en la revisión de esta teoría que realizó Graus (2019) se establecen tres variables,

- Variables Causales, relacionadas con la estructura administrativa, las decisiones y competencias.
- Variables intermedias, estado interno de la organización.
- Variables Finales, la combinación de las dos anteriores, que afectan directamente la productividad.

Cada una de las cuales, o combinación de las mismas, determina el tipo de clima que se presenta en una organización.

Todo esto, abarca una variable importante en el clima laboral, y la motivación del personal, denominada comunicación organizacional, que permite sintetizar y trasladar opiniones al respecto de propuestas laborales o situaciones del clima laboral (Sánchez, 2019).

En términos de Latorre et al., (2019) “la comunicación organizacional es considerada una herramienta estratégica de dirección que influye en la calidad del servicio”, y una forma de expresar o responder a las necesidades de los colaboradores.

Otros factores que inciden, en el clima laboral, ligados a las necesidades del individuo, tienen que ver con los incentivos económicos y las condiciones laborales, tanto en niveles físicos como en lo relacionado con el bienestar de los mismos.



## **Rotación de Personal**

La rotación de personal es un concepto que, al igual que el clima laboral, ha ido evolucionando a través de tiempo, como tal se define en el “ingreso y salida de personal en una organización” (Judge & Robbins, 2013) y en torno al análisis se ha explicado por diferentes puntos de vista que concluyen en la cultura organizacional y sus factores como determinantes, cuando se trata de salidas voluntarias especialmente.

Rodríguez (2020) establece, a partir del análisis de diversos autores, que existen variables de diferente índole para explicar la rotación de personal, entre ellas: Las externas, relacionadas con elementos ajenos al colaborador como las situaciones de calamidad, y de otro lado las internas relacionadas con el empleador, como las condiciones tanto psicológicas, salariales, y físicas en que se desarrolla las funciones.

La importancia de conocer las causas de la rotación del personal radica, entre otros, en que altos niveles de rotación aumentan los costos, que, como menciona Hernández – Olivares (2017) citando a Chiavetano (2001) se clasifican en una cadena desde el inicio en el reclutamiento, el entrenamiento y otras inversiones dadas en la formación del colaborador.

En términos generales, la combinación de factores inadecuados y la incapacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades de los colaboradores, conllevan a rotaciones de personal elevadas.

Como forma de identificar las variables que inciden en la rotación de personal, se busca formular un cuestionario basado en Likert que combine la evaluación y concepción que tienen los colaboradores en torno a las necesidades humanas y a partir de allí poder analizar la influencia del clima laboral en la rotación de personal.

Otra modelo que analiza la rotación de personal es la que plantea el Modelo de Milkovich y Boudreau, la cual relaciona la rotación de personal con tres factores: la organización, el individuo, y el mercado laboral.

los abandonos resultan afectados de manera negativa por el salario, con la claridad del rol, la satisfacción y el compromiso de la organización. Los trabajadores más jóvenes de los cuales dependen menos personas abandonan con mayor frecuencia, y las características demográficas por lo general poseen una gran capacidad para predecir la propensión a abandonar (Prado, T. M., 2016, pág. 35)

Ahora bien, respecto a los jóvenes, y los Call center, se puede establecer que necesariamente su escasa experiencia en el sector laboral los lleva a entrar a un sector no tan exigente en este sentido, y también las condiciones, vulnerabilidad o pobreza en que este está población los hace más influenciables a acceder a este tipo de empleo, teniendo en cuenta que podría servir como un tránsito hacia mejores oportunidades (Castaño-Ravagli & Álvarez-Giraldo, 2017).

## **Comunicación organizacional**

La comunicación es una estrategia catalogada por autores como una herramienta responder a las "necesidades de los colaboradores" Latorre et al (2019) en ese sentido abarca varios factores que la definen tales como las relaciones de comunicación organizacional, los canales de comunicación y la capacidad de comprensión de los mensajes que se dan.

Se entiende por comunicación organizacional una herramienta que facilita la gestión dentro de las empresas, y propende por la articulación del entorno tanto interno como externo, uno de los enfoques que aborda la comunicación organizacional es el humanista, muy anclado a la teoría de Maslow, ya que pone el bienestar de los colaboradores en el centro.

La posibilidad de interpretar, compartir y darle significado a la cultura empresarial, mediante la comunicación, facilita la gestión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los empleados de la organización (Pineda-Henao, 2019)

## **Remuneración Salarial**

La remuneración salarial se define Chiavenato (2015) citado por Silva y Molina en 2018, "Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo" pág. 6. Y que, por tanto, las organizaciones pueden emplear esto como un motivador para aumentar la productiva o permanencia en la organización.

Existen diferentes tipos de remuneraciones, las cuales conforman políticas salariales dentro de las organizaciones, y es vital en el análisis de rotación de personal, toda vez que de la remuneración salarial depende la provisión de subsistencia que recae en las personas aptas para trabajar.

Silva y Molina (2018) establecen unos criterios y componentes para la remuneración salarial, se destacan tres componentes:

- La remuneración básica
- Los incentivos Salariales
- Las Prestaciones Sociales

Y los establecen como esenciales para que se desarrolle una buena apreciación del colaborador hacia la empresa.

### **Condiciones Laborales**

Las condiciones laborales se relacionan directamente con el bienestar del empleado, además de la remuneración salarial analizada anteriormente existen otras que están relacionadas con la plenitud alcanzada en el lugar de trabajo, es decir que tanto se desarrollan las habilidades del colaborador realizando sus funciones o que tanto puede expresar sus propuestas a sus superiores para mejorar, si se toma en cuenta las definiciones de organismos internacionales en torno al trabajo decente se puede encontrar elementos como “salud en el trabajo, presión psicológica, organización, libertad...” (Rodríguez-Oreggia & Silva Iburguren, 2019).

### **Otras variables de influencia.**

Chiavenato (2009) citado en Prado T. M. (2016) la salida de personal puede darse, además de la insatisfacción del empleado, también alternativas más atractivas, en este caso podrían encajar alternativas más atractivas por remuneración salarial, condiciones organizacionales, o condiciones laborales como el horario, permisos, u otros relacionados con necesidades del colaborador.

Esto último está relacionado con el Modelo de March y Simon, que plantea dos alternativas, las percepciones internas respecto lo deseable de abandonar el trabajo o de ocupar un cargo de mayor jerarquía en la empresa, y de otro lado está el deseo de abandonar la empresa por un cargo mejor afuera de ella “el deseo de abandonar la empresa aumenta si el trabajador percibe que hay mayores oportunidades de encontrar otro empleo en el mercado de trabajo” (Prado T. M., 2016, pág. 32)

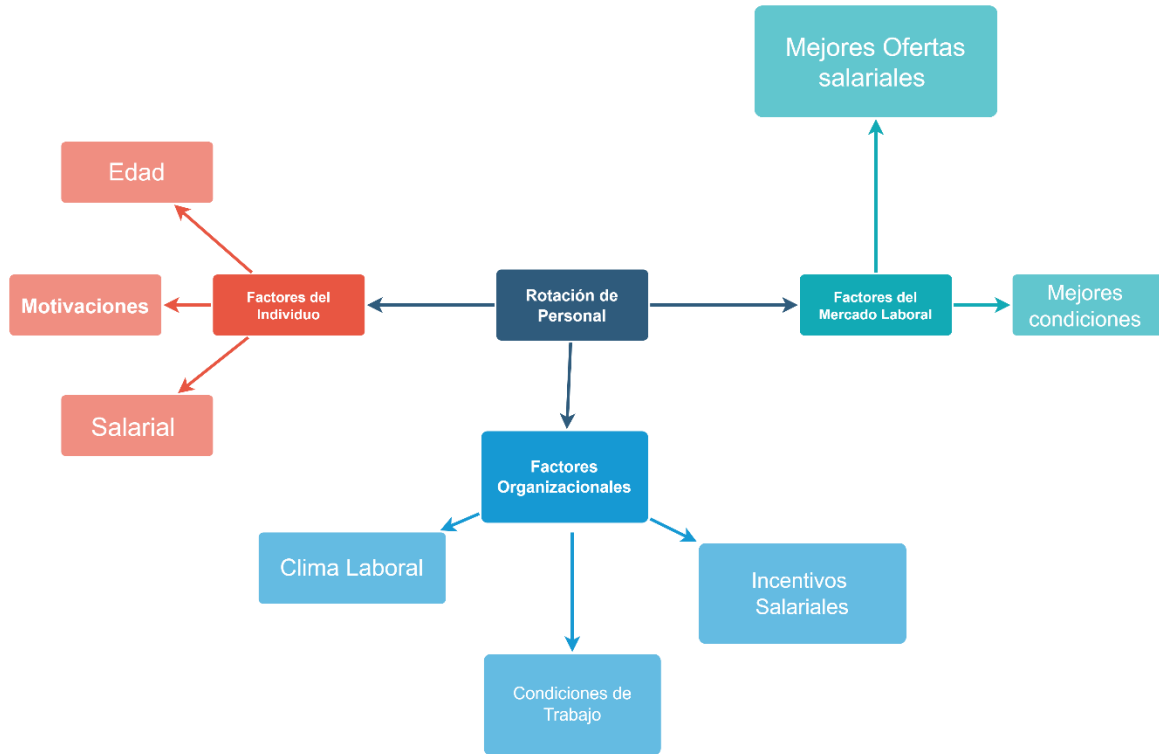


Figura 1 Marco de referencia

Fuente. Chivetano (2009); Prado T. M. (2016); Maslow, 1943

### Matriz de Operacionalización de Variables

En esta matriz se sintetiza las variables a utilizar, y los instrumentos enfocados a su medición, esto permite tener una secuencia lógica entre la relación del marco teórico con el análisis de los resultados del estudio de caso.

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	FUENTE	INSTRUMENTO (revisión documental, observación participante o no participante, entrevista, encuesta, historia de vida)
¿Cuáles son las variables del clima laboral en la rotación de personal en un centro de atención telefónica – Call center en la ciudad de Manizales?	Clima Laboral: El clima laboral es uno de los aspectos fundamentales en la gestión organizacional, toda vez que es un concepto que abarca tanto el espacio físico donde se desarrolla una actividad laboral, como las relaciones que se gestan dentro del mismo, tanto las que se dan entre el personal, como las percibidas con clientes e inclusive proveedores (Iglesias y Torres, 2018).	Subcategorías que conforman o componen cada categoría	Lo que voy a evaluar, observar o analizar dentro de la subcategoría	¿preguntas o cuestionamientos que usted haría a la fuente?		
		Comunicación:	Importancia de la comunicación en el clima laboral	1. - ¿Qué tan importante considera que es la comunicación en el cargo que desempeña?	Personal operativo	Encuesta
		La comunicación es una estrategia catalogada por autores como una herramienta responder a las "necesidades de los colaboradores" Latorre et al (2019) en ese sentido abarca varios factores que la definen tales como las relaciones de comunicación organizacional, los canales de comunicación y la capacidad de comprensión de los mensajes que se dan.	Calidad de la comunicación con superiores o iguales	2. ¿Qué tan importante es la comunicación para sus condiciones laborales? 3. ¿Qué tan importante es la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo para desempeñar sus funciones?	Personal Operativo	Encuesta
				4. - ¿Qué tan importante considera que es la comunicación en el cargo que desempeña?		
				4. ¿La comunicación es un factor que se mide en la organización? 5. ¿Tiene capacidad de proponer mejora en los procesos desde su cargo?	Encargado de Recursos Humanos Personal Operativo	Entrevista Encuesta

	<p><b>Condiciones Laborales: Las condiciones laborales se relacionan directamente con el bienestar del empleado, además de la remuneración salarial analizada anteriormente e existen otras que están relacionadas con la plenitud alcanzada en el lugar de trabajo, es decir que tanto se desarrollan las habilidades del colaborador realizando sus funciones o que tanto puede expresar sus propuestas a sus superiores para mejorar, si se toma en cuenta las definiciones de organismos internacionales en torno al trabajo decente se</b></p>	<p>Nivel de satisfacción con las labores diarias</p>	<p>1. ¿considera que su carga laboral es adecuada?</p>	<p>Personal Operativo</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>2. ¿Sus funciones son acordes al contrato de trabajo?</p>		
			<p>3. ¿Es capacitado oportunamente sobre sus funciones?</p>		
		<p>Nivel de satisfacción con las condiciones del lugar de trabajo</p>	<p>1. ¿Qué tan importante es tener condiciones adecuadas en su sitio de trabajo para realizar sus funciones?</p>	<p>Personal Operativo</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>2. ¿Le agrada su sitio de trabajo?</p>		
		<p>Nivel de satisfacción con la jornada laboral</p>	<p>1. ¿Considera que su jornada laboral es adecuada para realizar sus funciones?</p>	<p>Personal Operativo</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>2. ¿La jornada laboral le permite realizar otras actividades?</p>		
		<p>Nivel de satisfacción con la supervisión</p>	<p>1. ¿La relación con sus superiores es adecuada?</p>	<p>Personal Operativo</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>2. ¿Qué tanta supervisión recibe en su jornada laboral?</p>		



	<p>puede encontrar elementos como “salud en el trabajo, presión psicológica, organización, libertad...” (Rodríguez-Oreggia &amp; Silva Iburguren, 2019).</p>		3. ¿Ha sentido que las condiciones u otras variables afectan su estado de ánimo?		
			4. Qué variables son más significativas en la encuesta de clima organizacional si se realiza	Recursos humanos	Entrevista
			5. Tienen planes de bienestar laboral?		
	<p>Remuneración Salarial: La remuneración salarial se define Chiavenato (2015) citado por Silva y Molina en 2018, “Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo” pág. 6. Y que, por tanto, las organizaciones pueden emplear esto como un motivador para aumentar la productividad o permanencia</p>	Satisfacción con el ingreso asignado	1. ¿Considera que su remuneración salarial está acorde a sus funciones?	Personal Operativo	Encuesta
			2. ¿Ha buscado un trabajo con mejor remuneración salarial?	Personal Operativo	Encuesta

		en la organización.				
	<b>Rotación de Personal: La rotación de personal es un concepto que, al igual que el clima laboral, ha ido evolucionando a través de tiempo, como tal se define en el “ingreso y salida de personal en una organización” (Judge &amp; Robbins, 2013) y en torno al análisis se ha explicado por diferentes puntos de vista que concluyen en la cultura organizacional y sus factores como determinantes, cuando se trata de salidas voluntarias especialmente</b>	Características de la rotación de personal:	Frecuencia con que rota el personal en la entidad	¿Cuál ha sido la rotación de personal en los últimos 6 meses?	Recursos humanos	Entrevista
			Razones que se exponen en el motivo de renuncia o despido	¿Cuáles son las razones que se presentan ante una renuncia?	Recursos Humanos	Entrevista
				¿cuáles son las principales causas de despido?	Recursos Humanos	Entrevista
				¿Cómo percibe la rotación de personal en la empresa?	Personal Operativo	Encuesta
				¿Cuáles considera que son las causas que generan mayor rotación?	Personal Operativo	
				Nivel de influencia en el cargo en la rotación de personal	¿Cuáles son los cargos que mayor rotación presentan?	Recursos humanos

Fuente. Elaboración propia

## **Metodología**

La metodología empleada se realizará a través de estudio de caso, enfocándose en el análisis descriptivo.

Se empleará la escala de Likert en uno de los instrumentos, ya que permite medir a los individuos y su percepción de un entorno en específico.

## **Tipo de investigación.**

La investigación se llevó a cabo a través de un diseño mixto, de tipo aplicado a través de instrumento de investigación. El tipo de investigación es descriptiva, y se empleará un método deductivo con el fin de, a partir del estudio de las variables a nivel general, poder determinar la relación de las mismas a partir de la recolección de datos.

**Instrumento de recolección de Información 1.** El primer instrumento empleado fue un formulario online, y la selección de la muestra se realizará a través de muestreo probabilístico para aplicarla a los colaboradores de un centro de atención telefónica de la ciudad de Manizales.

## **Población.**

La población se abarcó en el área operativa de un Call Center en la Ciudad de Manizales, en la cual se desempeñan 500 colaboradores en turnos rotativos en jornadas diversas.

## **Muestra.**

Se realizó la selección de la muestra a través, definiendo un nivel de confianza de 95%, y un error tolerable de 5%, para lo que se tiene 218 encuestas a enviar a través de los supervisores de grupo usando los canales de comunicación empleados, entre los que se tiene grupos de difusión de WhatsApp y correo electrónicos, se estableció el tiempo de un mes para todo el trabajo de campo, al cierre del formulario se obtuvo 191 respuestas de las 218 esperadas, se analiza que es una muestra óptima para el análisis e interpretación de resultados.

## **Instrumento de recolección de Información 2.**

**Entrevista.** Se diseñó una entrevista semiestructurada con el fin de recolectar información desde el área de gestión humana del Call Center, con el fin de establecer la perspectiva de gestión desde la empresa a la rotación de personal.

Ver Anexo 1 y 2. Instrumentos de Recolección de Información

## **Presunción teórica**

Con base en el análisis se deduce que los componentes del clima laboral: como la comunicación, las condiciones laborales, y la remuneración, así como factores como la edad y el mercado laboral inciden en la rotación de personal.

**Estudio de caso.** Con el fin de realizar una validación de la presunción teórica se plateó el estudio de caso, como una herramienta óptima para acercarse a un entorno empresarial, esta metodología surge en 1935 para analizar fenómenos

sociales, siendo la Escuela de Chicago pionera en su uso, y toma relevancia en el análisis organizacional porque permite a través de “técnicas como son el cuestionario, las historias personales y la entrevista intensiva” generar análisis de un nodo en específico o de una generalidad de cada empresa (Marcelino Aranda, Baldazo Molotla, & Valdés Nieto, 2012)

### **Análisis y discusión**

El análisis y presentación de resultados se presenta con relación a dos puntos de vista, el empresarial y orientado a la rotación de personal en el centro de atención telefónica y de otro lado a analizar la percepción de los colaboradores frente a las variables analizadas.

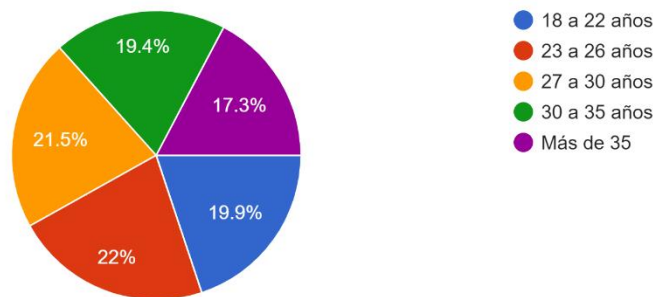
### **Factores de Incidencia en la Rotación de Personal**

La primera parte de la encuesta realizada se enfocó en capturar las características socio demográficas de la población objeto, con variables de edad, género, estrato, cargo que desempeña, antigüedad laboral.

#### **Edad.**

La edad de los encuestados no presentó una tendencia mayoritaria que destacara en el análisis, pues la mayoría de rangos de edad presentó más del 15%. Se tiene que, el rango con mayor participación fue el de 23 a 26 años con 22%, seguido de 27 a 30 años con 21,5%; después de 19,9% el rango de 18 a 22 años, seguido de 19,4% de 30 a 35 años, y finalmente de 17,3% mayores a 35 años.

Edad  
191 &nbsp;&nbsp;respuestas



La variable de edad toma especial relevancia al analizar que, para la organización, la edad que mayor rotación presenta es la de 18 a 22 años, manifestando que

*La edad entre 18 y 22 años, es la que mayor rota, especialmente por el estudio, ya que se trata de personal que ingresa en vacaciones, y se retira por incompatibilidad de horarios. <sup>1</sup>*

Esto va de la mano con el modelo planteado en el Modelo de Milkovich y Boudreau, en el que las personas jóvenes tienen a abandonar con mayor facilidad un trabajo, ya que no existe un vínculo de responsabilidad o necesidad de la generación de ingresos que condicione la estabilidad laboral, especialmente la denominada generación Centennials (1997-2015). Mientras que, los Millennialls (1981-1996) tienden a tener mayores variables de peso para la decisión de abandonar un trabajo, entre las que se encuentran las necesidades de crecimiento individual y responsabilidad (Castro, 2014).

---

<sup>1</sup> Transcripción entrevista encargada de gestión humana

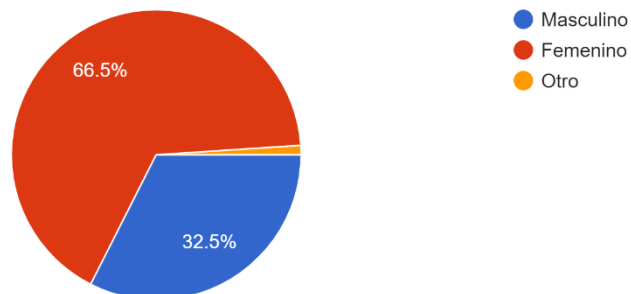
Ahora bien, la edad también fue asociada a la rotación temprana, que en promedio se presenta en los primeros tres meses, y que después de los seis meses la rotación tiende a disminuir considerablemente

*La rotación normalmente se da en los cargos de operador, y oscila entre un mes y tres meses, una vez superados los tres meses, se puede quedar y durar muchos años, generando plan carrera. Después de 6 meses la probabilidad de rotación baja.<sup>2</sup>*

Esto no necesariamente, según lo que cita Betancourt Guerrero et al. (2018) indica que estos tiempos sean explicativos de la rotación, sino que se convierte en una causa o efecto dependiendo del entorno de la entidad, en el caso de los Call Center es un efecto en la rotación de ciertas edades, como el caso de los estudiantes que realizan empleos de vacaciones, o de horarios flexibles que les permitan culminar sus carreras.

## Género

Género  
191 respuestas



---

<sup>2</sup> Transcripción entrevista encargada de gestión humana

La captura de la variable Género, se realizó con el fin de conocer la influencia de la misma en la rotación, toda vez que las condiciones laborales tienen tendencia a poner a las mujeres en desventaja, especialmente por las brechas salariales, necesidad de flexibilidad de horario “La existencia de desigualdades de género en el mercado laboral lejos de desaparecer es un hecho que resulta estructural (Santero Sánchez & Castro Núñez, 2016).

Adicional a esto, se ha mencionado que el trabajo en los Call Center se ha feminizado, y que si bien no es una variable que podría definir una mayor o mejor rotación es de consideración al respecto del clima laboral o de las condiciones laborales, (González, M. G., 2019). La mayoría de las personas que respondieron la muestra fue de género femenino, con el 66,5% de la población encuestada, seguido del 32,5% hombres, y un menor porcentaje se ubicó en Otro.

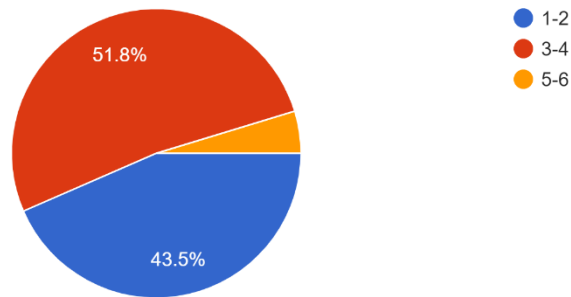
Ahora bien, haciendo una relación entre edad, género, y rotación laboral, es importante tener en cuenta que para los jóvenes que en este caso, como indico la empresa, son los que mayor rotación tienen, es más fácil volver a emplearse en un tiempo máximo de tres meses; sin embargo, si se analiza separadamente a las mujeres, estas se demoran seis meses, y a medida que aumenta el tiempo de búsqueda disminuye la posibilidad de conseguir empleo (Martínez, et al., 2017).

## **Estrato**

Así mismo, se analizó que, pese a que se esperaba una participación mayoritaria de los estratos 1 y 2, se destacó que este rango presentó 43,5% por debajo del estrato 3 y 4 que obtuvo más de la mitad de la población encuestada con 51,8%, y se destaca que el restante también se ubicó en el rango de estrato 5 y 6.



Estrato  
191 &nbsp;respuestas



En este estudio de caso puntual, los resultados van en contravía en lo planteado por Castaño-Ravagli & Álvarez-Giraldo (2017) en su asociación en la que son los estratos más bajos los que se emplean más en los Call Center; sin embargo, la afirmación de los autores citados si coinciden con lo expresado con la encargada de recursos humanos respecto a los jóvenes, ya que ellos mencionan que en su estudio los jóvenes valoraban más las relaciones sociales, y las condiciones flexibles por sobre otras cosas, y en el Call Center se manifestó que:

*Todos lo call center tienen la misma competencia, personal muy joven, en ciudad universitaria, las personas que estudian quieren tener dinero extra. Todos los call center tienen las mismas características laborales. Porque la persona viene, ingresa, es joven, si no se adapta o el horario no es suficiente se toman esas otras ofertas. Los horarios laborales son las condiciones por las que más se rota, porque en salario y cumplimiento de rol casi no se presenta si la rotación se da de un call center a otro.*<sup>3</sup>

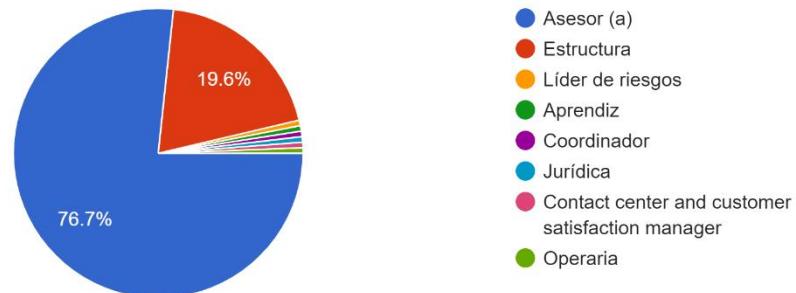
---

<sup>3</sup> Transcripción entrevista encargada de gestión humana

Esta afirmación además permite validar dos cosas, de entrada confirma la secuencia de las respuestas en las que existe participación mayoritaria de estrato 3 y 4, siendo posible al tratarse de estudiantes universitarios, y dos que para ellos las condiciones internas de clima laboral de la empresa no son tan relevantes como lo puede ser acceder a un mejor horario laboral.

Cargo que desempeña.

Cargo que desempeña  
163 respuestas



El análisis del cargo a desempeñar evidenció que, del grupo seleccionado, respondieron también áreas organizacionales, diferentes a las de la parte operativa, estas respuestas no se descartaron, ya que al indagar se evidenció que todos hacían parte de una misma sección.

El 76,7% corresponde al nivel de asesor, y el 19% también respondió pertenecer a la estructura, es decir, en un nivel que también se establece la operatividad del Call Center.

Y en la entrevista, se manifestó que el nivel operativo, es decir asesor o estructura en menor proporción, es el que mayor rotación genera,

*La rotación normalmente se da en los cargos de operador, y oscila entre un mes y tres meses de antigüedad<sup>4</sup>*

La pregunta con respecto al cargo, se relaciona con las necesidades humanas, y con las condiciones mencionadas por Chiavenato sobre la satisfacción intrínseca, es decir, que, a mayor interés, exigencia e importancia en los roles, mayor es la retención de un colaborador en un cargo, en síntesis se involucra la motivación como elemento generador de retención (Soledad, 2007). En ese sentido, el desempeño de un cargo de operador no genera el suficiente estímulo, lo que hace que la retención sea más difícil para la empresa, ya que existe competencia dentro del mismo sector de Call Center, y los empleados pueden rotar muchas veces, inclusive pasando por la empresa más de una vez, porque en efecto no existe motivación de iniciar un plan carrera.

*La rotación normalmente se da en los cargos de operador, y oscila entre un mes y tres meses, una vez superados los tres meses, se puede quedar y durar muchos años, generando plan carrera. Después de 6 meses la probabilidad de rotación baja.<sup>5</sup>*

*Otra variable es por profesionales, que buscan laborar, pero que siguen buscando empleo en su campo de estudio, cuando encuentran esa opción se retiran inclusive si el salario es el mismo.<sup>6</sup>*

---

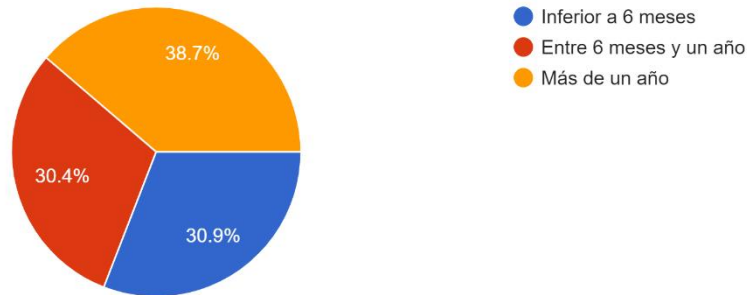
<sup>4</sup> Transcripción entrevista encargada de gestión humana

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

## Antigüedad Laboral

Antigüedad laboral  
191 respuestas



La antigüedad laboral más representativa fue la de más de un año, con 38,7%, sin embargo, no se evidenció una tendencia mayoritaria sobre los otros rangos de edad, 30,9% inferior a 6 meses y 30,4% entre 6 meses y un año. Se realizó un cruce de variables, de edad versus la antigüedad laboral, encontrando que del porcentaje que tenía menos de un año laborando, el 64% se encontraba en el rango de edad con mayor rotación, es decir, de 18 a 22 años. Mientras que para una antigüedad superior a un año, del total correspondiente a esta categoría, el 88% fueron mayores de 22 años, y un 38% correspondió a los mayores de 30 años, la generación Millenialls que genera más vínculos de responsabilidad, y que tiende a valorar otros factores en un entorno laboral (Castro, 2014).

## Percepciones del clima laboral e intención de rotación en el Call Center

Tabla 2 Resultado encuesta a colaboradores de Call Center

No.	Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	La comunicación es importante en el cargo que desempeña	0,52%	0,52%	3,66%	14,66%	80,63%
2	La comunicación es importante para sus condiciones laborales	0,52%	1,57%	5,24%	14,14%	78,53%
3	La comunicación con sus compañeros de trabajo es importante para desempeñar sus funciones	1,57%	2,09%	15,71%	19,90%	60,73%
4	Las condiciones de trabajo son adecuadas y le permiten realizar sus funciones	2,09%	2,62%	12,04%	29,32%	53,93%
5	La carga laboral es adecuada y su jornada laboral le permite realizar todas sus funciones	6,28%	7,85%	16,75%	28,27%	40,84%
6	Las funciones que desempeña son acordes al contrato de trabajo	1,05%	2,62%	9,95%	25,65%	60,73%
7	Se encuentra capacitado en	0,00%	1,57%	5,76%	23,04%	69,63%

---

	las funciones que desempeña					
<b>8</b>	Su sitio de trabajo es un lugar agradable	2,09%	5,24%	9,42%	20,42%	62,83%
<b>9</b>	Con su jornada laboral le queda tiempo para realizar otras actividades	10,99%	9,42%	19,90%	27,23%	32,46%
<b>10</b>	Mantiene una relación adecuada con sus superiores	1,05%	3,14%	10,47%	24,61%	60,73%
<b>11</b>	La supervisión en su jornada laboral es adecuada	1,57%	1,57%	12,04%	31,41%	53,40%
<b>12</b>	Las condiciones en que se dan las supervisiones afectan el desempeño laboral y el ánimo en general	13,61%	13,61%	21,47%	17,80%	33,51%
<b>13</b>	La remuneración salarial es acorde a la jornada y funciones desarrolladas	5,76%	8,90%	14,66%	32,98%	37,70%
<b>14</b>	A menudo considera buscar alternativas de trabajo con mejor remuneración salarial	6,28%	7,85%	17,28%	24,61%	43,98%
<b>15</b>	El clima laboral es un factor que incide en la rotación de personal	2,09%	1,57%	18,85%	25,13%	52,36%

---

16	Los salarios bajos motivan la salida de personal	2,62%	2,09%	13,09%	15,18%	67,02%
17	El bienestar laboral que tiene la empresa es efectivo y genera sentido de pertenencia	3,14%	4,71%	18,32%	32,98%	40,84%
18	La salida de colaboradores se debe solo a factores relacionados con la empresa	6,81%	8,90%	34,55%	23,04%	26,70%

Fuente. Google Forms / Elaboración propia

## Comunicación

Tabla 3 Importancia de la comunicación en la organización

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La comunicación es importante en el cargo que desempeña	0,52%	0,52%	3,66%	14,66%	80,63%
2. La comunicación es importante para sus condiciones laborales	0,52%	1,57%	5,24%	14,14%	78,53%
3. La comunicación con sus compañeros de trabajo es importante para desempeñar sus funciones	1,57%	2,09%	15,71%	19,90%	60,73%

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

La comunicación resulta ser relevante para todos los colaboradores del Call Center, con un promedio de aceptación de 73% que estuvo muy de acuerdo con las afirmaciones enunciadas, a continuación, se muestra cada gráfico por distribución:

La comunicación indicó un alto nivel de importancia, ya que el 80,6% la ubicó en un nivel de importancia de 5, en cuanto al cargo que desempeña:

La comunicación es importante en el cargo que desempeña  
191 respuestas

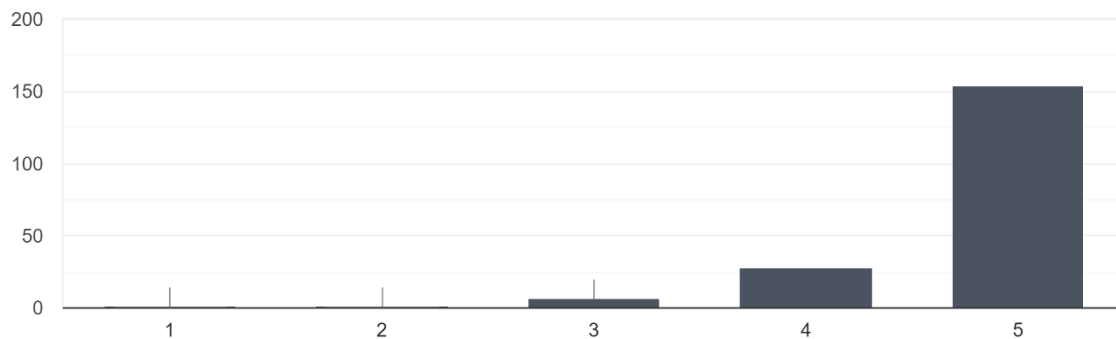


Figura 2 Comunicación y cargo que desempeña

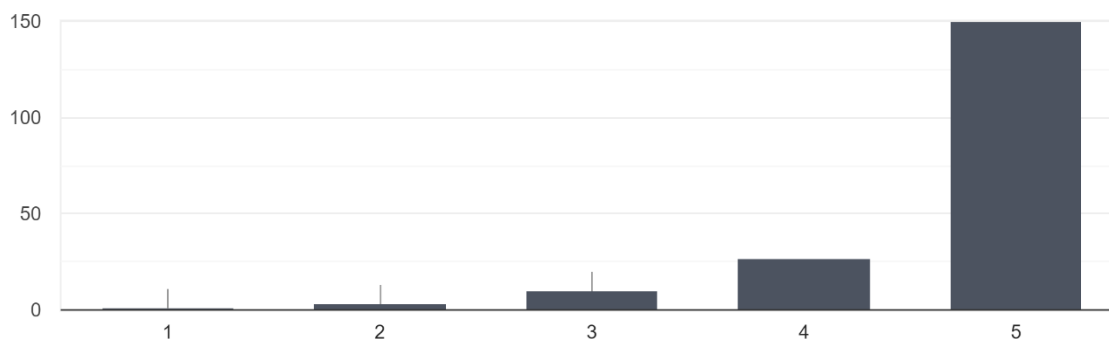
Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Así mismo, la mayoría indicó que la comunicación, además de ser importante para el cargo que desempeña, lo es para las condiciones laborales en general y para que se realice un adecuado desempeño de funciones, la comunicación con los compañeros.



La comunicación es importante para sus condiciones laborales

191 respuestas



Figura, 3 comunicación y condiciones laborales

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

La comunicación con sus compañeros de trabajo es importante para desempeñar sus funciones

191 respuestas

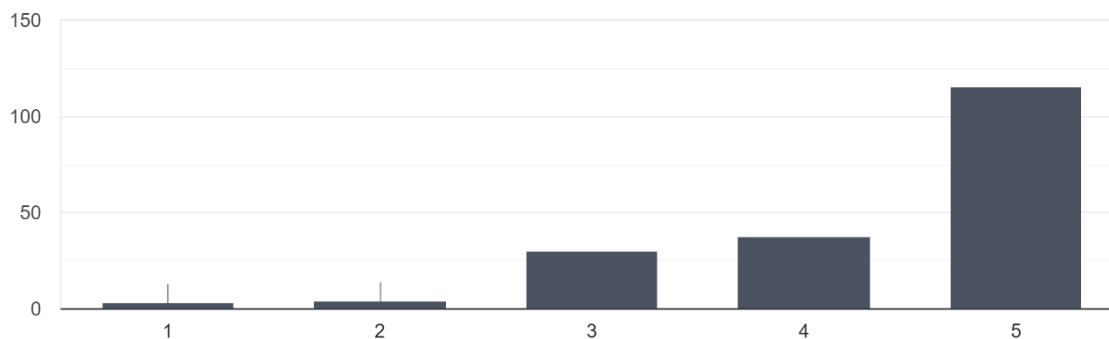


Figura 4 Comunicación en el desempeño de las funciones

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Al cruzar estos datos, se puede observar que el 94% de los encuestados que respondieron estar muy de acuerdo o de acuerdo con la importancia de la comunicación, también respondieron querer buscar o estar en búsqueda constante

de nuevas ofertas laborales, de los cuales la mitad indicó que los factores no estaban relacionados con la empresa, al estar en desacuerdo, muy en desacuerdo o ser indiferentes ante esta afirmación, lo que indica que para ellos a pesar de ser un factor que se maneja adecuadamente en la empresa, y que es importante para ellos, existen otras preferencias o motivaciones para cambiar de trabajo tales como, la profesionalización, y el salario.

Esto se confirma al encontrar en la entrevista que la encargada de gestión humana del Call Center, quien manifiesta que se ocupan de suministrar canales de comunicación que sean eficientes y efectivos con todos los colaboradores,

*La Comunicación es un punto importante para mantener el buen desempeño, y claramente el clima laboral, es un proceso recíproco, es decir que va en dos vías. Se realiza encuesta semestral de batería de riesgo psicosocial, y se puede expresar como está el ambiente laboral, horarios, posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Esto es importante en el proceso de comunicación, ya que es la herramienta más fuerte que se tiene a la hora de generar planes de acción.*

*la comunicación es importante, porque es de las herramientas fundamentales, se comunica en todo sentido, desde lo que se hace bien hasta lo que se necesita mejorar, es una constante retroalimentación. El método de comunicación no solo es para retroalimentar, sino que es para generar diálogo constante de los logros, por ejemplo, beneficios, la comunicación puede ser escrita, visual, y verbal. Es importante resaltar los logros, agradecer, comunicar nuevos beneficios. Y claramente, hay comunicación cuando el*

*empleado manifiesta su inconformidad, con herramientas, etc., y por ello es fundamental en cualquier organización.*

Aquí se puede confirmar que el Call Center entiende la importancia de la comunicación desde la perspectiva organizacional, y como un factor que influye en la retención del personal, al considerarla como una herramienta fundamental que además busca responder a las necesidades de los colaboradores, la batería de riesgo psicosocial se relaciona con las necesidades humanas descritas por Maslow, “Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima, y Autorrealización” (Maguiña, 2019).

A continuación, se describe como estas necesidades están relacionadas con las condiciones de trabajo, en este caso el porcentaje de los que manifestaron estar de acuerdo bajo con relación a la comunicación, esto teniendo en cuenta que también se involucra todas las condiciones de trabajo, no solo en las físicas sino aquellas que se relacionan como determinantes, teniendo en cuenta lo expresado por Rodríguez-Oreggia & Silva Ibarguren (2019), en donde las condiciones laborales involucran aspectos alrededor del individuo, y la organización, los primeros respecto a condiciones psicológicas, sensación de motivación, y de otro lado la organización con los planes, y programas para atender las condiciones laborales.

En el caso de los Call center es importante tener en cuenta que se trata de “un proceso de trabajo, existe una singular estructura de precariedad, altos ritmos de operación y también en muchas ocasiones una alta dosis de conocimiento” (Thirión, 2012)

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
<b>1</b> Las condiciones de trabajo son adecuadas y le permiten realizar sus funciones	2,09%	2,62%	12,04%	29,32%	53,93%
<b>2</b> La carga laboral es adecuada y su jornada laboral le permite realizar todas sus funciones	6,28%	7,85%	16,75%	28,27%	40,84%
<b>3</b> Las funciones que desempeña son acordes al contrato de trabajo	1,05%	2,62%	9,95%	25,65%	60,73%
<b>4</b> Se encuentra capacitado en las funciones que desempeña	0,00%	1,57%	5,76%	23,04%	69,63%
<b>5</b> Su sitio de trabajo es un lugar agradable	2,09%	5,24%	9,42%	20,42%	62,83%
<b>6</b> Con su jornada laboral le queda tiempo para realizar otras actividades	10,99%	9,42%	19,90%	27,23%	32,46%
<b>7</b> Mantiene una relación adecuada con sus superiores	1,05%	3,14%	10,47%	24,61%	60,73%
<b>8</b> La supervisión en su jornada laboral es adecuada	1,57%	1,57%	12,04%	31,41%	53,40%
<b>9</b> Las condiciones en que se dan las supervisiones afectan el desempeño laboral y el ánimo en general	13,61%	13,61%	21,47%	17,80%	33,51%

En el análisis del impacto de las condiciones de trabajo, se pudo evidenciar que en su mayoría considera estar de acuerdo que son importantes para realizar las funciones, con un 53,9%, un 29,3% estuvo de acuerdo con la afirmación, 12% fue indiferente, y el restante consideró que no estaba de acuerdo con que las condiciones de trabajo deberían influir en el desempeño de las funciones.

En cuanto a la carga laboral, como factor de condiciones de trabajo, se evidenció que menos de la mitad está muy de acuerdo con afirmar que tiene una carga y una jornada laboral que le permitan realizar a cabalidad todas las funciones.

Las condiciones de trabajo son adecuadas y le permiten realizar sus funciones  
191&nbsp;respuestas

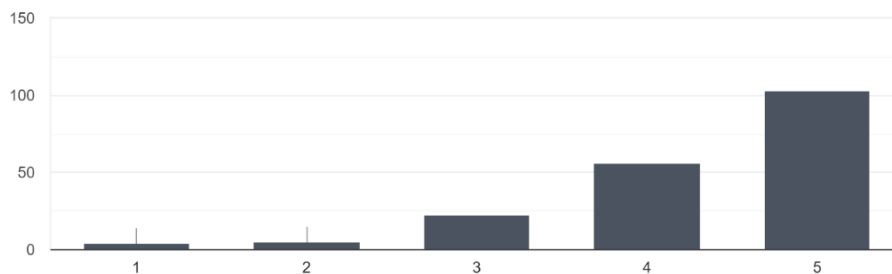


Figura 5 Condiciones adecuadas y desempeño en funciones

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Teniendo en cuenta que cada uno de los ítems relacionados con las condiciones laborales, genera percepción de que existen condiciones laborales óptimas, y que estas tienen impacto en el desarrollo de funciones, sin embargo, considerar las condiciones de precariedad con las que se relaciona a los Call Center, podría incidir en la falta de motivación, lo rutinario y poco retador genera que los índices de rotación sean más altos. Se evidencia en la empresa tiene conocimiento de estas falencias, y de las repercusiones que trae a nivel económico y de funcionamiento en general, por lo que elabora constantemente planes para fomentar la retención del personal, y analiza de manera periódica el indicador de rotación.

*Promedio de rotación entre 10 y 12% de rotación, el indicador es mensual, y se tiene un informe previo de cada semana para elaborar planes de acción<sup>7</sup>*

Todo esto, relacionado con el hecho de que existen costos muy altos que como indica Hernández-Olivares (2017) inician desde el proceso de reclutamiento y la formación del colaborador para desempeñar sus funciones, que se traducen costos monetarios, de tiempo e inclusive de fallas en el servicio.

### ***Funciones y motivaciones en el cargo***

En el análisis de las condiciones laborales, también se incluye las funciones como elemento motivador en el cargo, ya que, como se ha mencionado, en los Call center, al tratarse en su mayoría de un trabajo rutinario y poco incentivador tanto en conocimiento como en salario, estas se convierten en factores que inciden en la rotación de personal, y se encuentran inmersas en el clima organizacional.

Para el caso de los encuestados la mayoría estuvo muy de acuerdo en indicar que las funciones eran acorde al contrato de trabajo, es decir que conocen bien su función, existen reglas claras, que es algo importante en un entorno organizacional estructurado, y se evidencia similitud con las variables organizacionales expresadas anteriormente, que se consideran importantes, están bien planteadas en el Call Center, pero no son una parte significativa en la motivación a quedarse, en el caso de las funciones puede ser porque son como se

---

<sup>7</sup> Transcripción entrevista encargada de gestiona humana

ha mencionado muy rutinarias, al tratarse de la mayoría de los encuestados operadores o asesores.

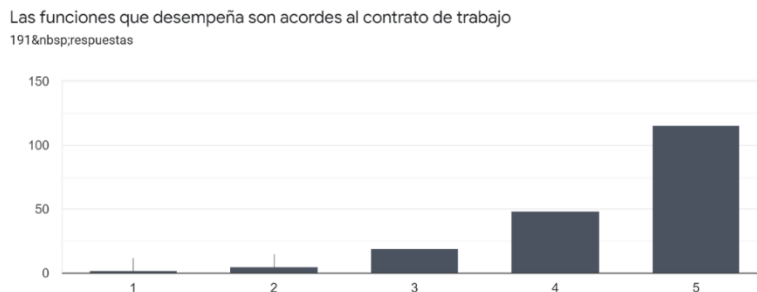


Figura 6 Funciones acordes al contrato de trabajo

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

## Capacitación

En referencia a la capacitación, el 69% manifestó estar muy de acuerdo, es decir que se puede interpretar que en su gran mayoría existen procesos de inducción enfocados a fortalecer el desempeño en el cargo, esta variable componente de las condiciones de trabajo, tiene un comportamiento similar a la asignación de funciones, y es uno de los pilares que gestión humana resalta como importante para la retención de personal, tanto en la formación en el cargo como en la generación de sentido de pertenencia

Los planes inician desde la capacitación, ofertando un diferenciador frente a otras empresas de call center, se destaca las diferencias de empresa de la otra, como el plan carrera, beneficios a empleados como convenios a universidades, consultorios odontológicos, comerciales, etc.

la capacitación a líderes para poder tener equipos con sentido de pertenencia, para poder hacer retención, donde la comunicación se vuelve importante.

Implementación de los planes de acción enfocados a crear sentido de pertenencia.<sup>8</sup>

Se encuentra capacitado en las funciones que desempeña

191 respuestas

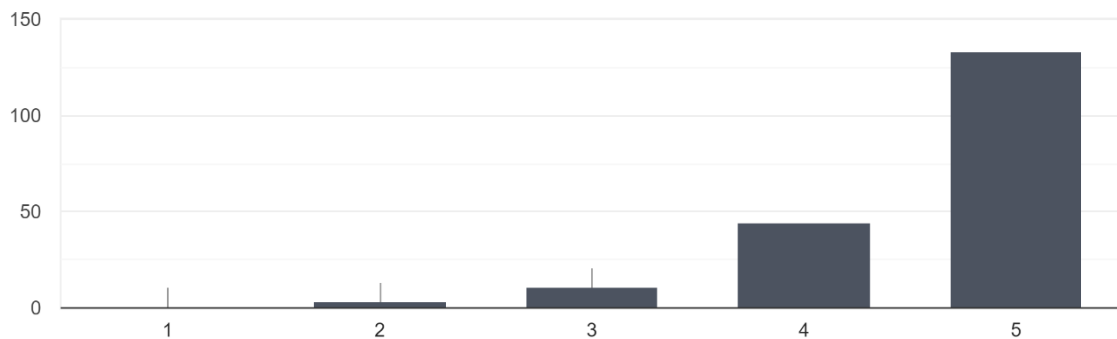


Figura 7 Capacitación

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Respecto al lugar de trabajo, el 62,6% indico que estaba muy de acuerdo con afirmar que el sitio de trabajo es un lugar agradable, un 20.45 estuvo solamente de acuerdo, e

---

<sup>8</sup> Transcripción entrevista encargada de gestión humana



inclusive hubo personas a las que les resulto indiferente la afirmación, el restante se mostró en desacuerdo con el lugar de trabajo.

Su sitio de trabajo es un lugar agradable  
191 respuestas

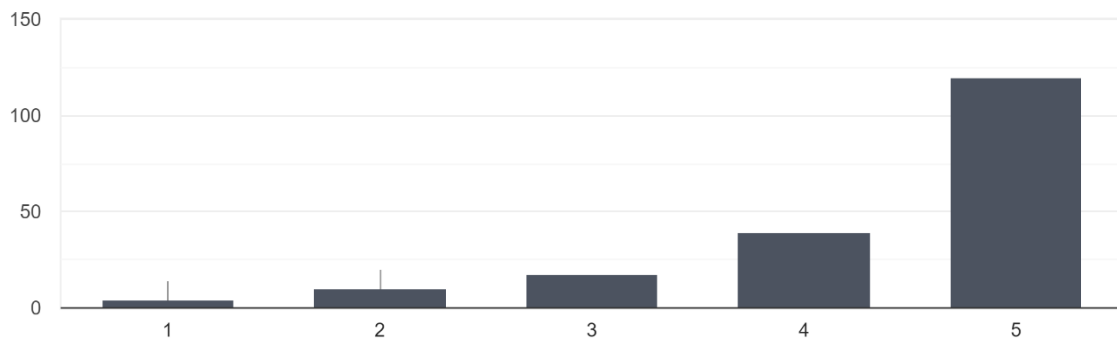


Figura 8 Sitio de trabajo

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Hasta este punto del análisis se evidencia que la comunicación resalta como elemento importante para los colaboradores del Call Center, y que en general una mayoría refleja unas buenas o al menos óptimas condiciones laborales, sin embargo, en las preguntas relacionadas con el espacio que queda para realizar otras actividades son menos quienes expresan estar muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, 32,5% y 27,2% respectivamente, más de un 20% manifestó estar en desacuerdo con la afirmación.

Y coinciden en estar en búsqueda permanente de una mejor opción de trabajo, estas son condiciones que Rodríguez (2020) denominó internas, es decir que están directamente relacionadas con el empleador como es el caso del lugar de trabajo, mientras que el espacio para realizar otras actividades se interpreta

como una necesidad del individuo, en la que si bien interviene el horario asignado por la empresa, también se encuentra esa necesidad de resolver situaciones ajenas a la empresa, como en el caso de los estudiantes que señala la encargada de recursos humanos, “rotan en busca de trabajos que nos se crucen con sus horarios de universidad”.

Con su jornada laboral le queda tiempo para realizar otras actividades  
191 &nbsp;&nbsp;respuestas

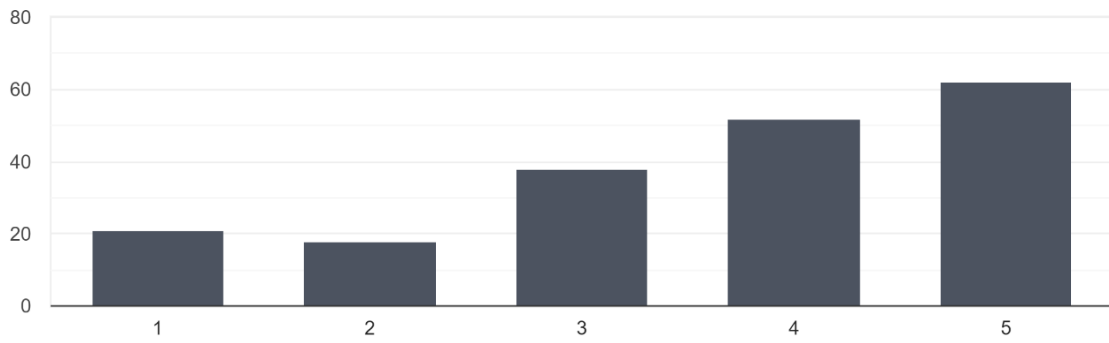


Figura 9 Jornada laboral

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Como otro componente del clima laboral se capturó la opinión respecto a las relaciones laborales, en las que se vuelve a la tendencia en la que más del 60% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de mantener una relación adecuada con sus superiores,

Tabla 4 La supervisión

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
--	---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------------	------------------------------

<b>Mantiene una relación adecuada con sus superiores</b>	1,05%	3,14%	10,47%	24,61%	60,73%
<b>La supervisión en su jornada laboral es adecuada</b>	1,57%	1,57%	12,04%	31,41%	53,40%
<b>Las condiciones en que se dan las supervisiones afectan el desempeño laboral y el ánimo en general</b>	13,61%	13,61%	21,47%	17,80%	33,51%

*Tabla 5 Relaciones con los superiores*

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Con relación a la supervisión, cerca del 80% manifestó estar de acuerdo en afirmar que es adecuada para la jornada laboral. Sin embargo, las opiniones cambiaron al analizar que tanto afectan las condiciones de supervisión, 33,5% indico estar muy de acuerdo en que estas afectan el desempeño laboral, y el ánimo en general, 17,8% resalto estar solo de acuerdo, un 21,5% le resulta indiferente, el restante manifestó estar en desacuerdo, o muy en desacuerdo es decir que no consideran que estas afecten el desempeño laboral.

Estos resultados involucran el comportamiento administrativo de Likert, y hace referencia especialmente a las variables denominadas causales, dentro de una organización, es decir, la relación de los superiores con el restante de los colaboradores, e indican que no tienen suficiente relevancia en la situación analizada, puesto que existe un gran porcentaje que no le dio relevancia, y que manifestó tener unas buenas relaciones dentro de la organización.

## **Remuneración salarial**

Esta situación cambia cuando se hace referencia a la remuneración salarial, ya que los colaboradores empiezan a manifestar inconformidad con el salario, y que en efecto este es una de las causas de rotación hacia otras empresas, confirmado las conclusiones de Lara-Fernández (2019) en las que el poco salario fue un factor relevante para la rotación de personal en las empresas de Latinoamérica.

*Tabla 6 Remuneración Salarial*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
<b>La remuneración salarial es acorde a la jornada y funciones desarrolladas</b>	5,76%	8,90%	14,66%	32,98%	37,70%
<b>A menudo considera buscar alternativas de trabajo con mejor remuneración salarial</b>	6,28%	7,85%	17,28%	24,61%	43,98%
<b>Los salarios bajos motivan la salida de personal</b>	2,62%	2,09%	13,09%	15,18%	67,02%

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Un 37% manifestó estar de muy acuerdo en que la remuneración es acorde a las funciones desarrolladas, seguido de 33% que estuvo de acuerdo, y un 14,7% manifestó ser indiferente, el restante estuvo en desacuerdo.

En cuanto a la búsqueda de alternativas de mejor remuneración salarial, el 44% manifestó estar muy de acuerdo, 14,6% indico estar de acuerdo, lo que indica que pese a que existen condiciones de trabajo que se podrían interpretar como óptimas, más del 50% ha pensado en buscar mejores alternativas.

A menudo considera buscar alternativas de trabajo con mejor remuneración salarial

191 &nbsp;respuestas

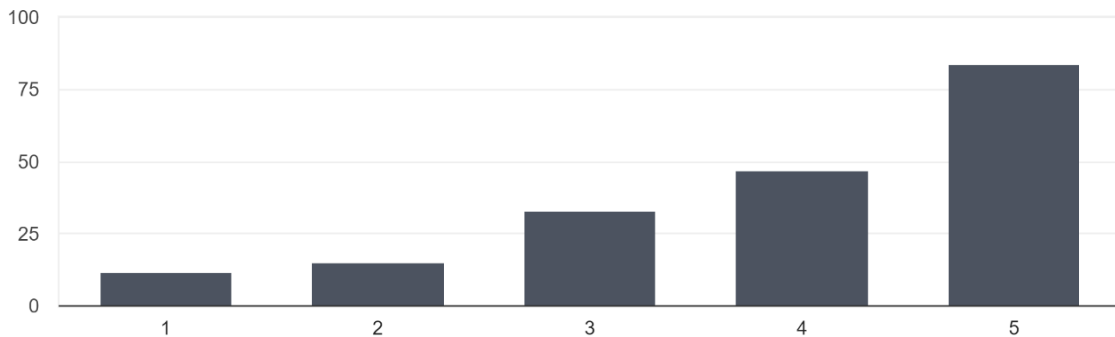


Figura 10 Alternativas de trabajo

Fuente. Google Forms/ Elaboración propia

Al respecto, se destaca la intervención de la encargada de gestión humana, quien manifestó que en la medición realizada por la empresa pesan más los factores motivacionales que los salariales, al indicar que los profesionales prefieren migrar a cargos relacionados con su campo de estudio inclusive si el salario es el mismo, y que cuando se trata de rotación entre Call Center tienen la misma remuneración, pero con otras condiciones, especialmente las de horarios.

### **Clima laboral**

Todos los elementos mencionados anteriormente hacen parte de la cultura y clima organizacional, como componentes destacados en la gestión administrativa, ya que como mencionan Ganga et al., (2015) su construcción es similar a la de cualquier otro entorno social.

Tabla 7 Clima laboral

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<b>El clima laboral es un factor que incide en la rotación de personal</b>	2,09%	1,57%	18,85%	25,13%	52,36%
<b>El bienestar laboral que tiene la empresa es efectivo y genera sentido de pertenencia</b>	3,14%	4,71%	18,32%	32,98%	40,84%
<b>La salida de colaboradores se debe solo a factores relacionados con la empresa</b>	6,81%	8,90%	34,55%	23,04%	26,70%

Fuente. Elaboración propia

El 52,4% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en afirmar que el clima laboral incide en la rotación de personal, el 25.1% estuvo de acuerdo, un 18,8% fue indiferente, y el restante estuvo en desacuerdo. El comportamiento a la afirmación sobre los salarios bajos como motivación para la salida de personal fue similar.

Respecto al bienestar laboral, más del 50% señaló que estaba de acuerdo o muy de acuerdo en que generaba sentido de pertenencia y que era efectivo en el call center.

Respecto a estas condiciones del clima laboral, es importante destacar que la empresa concibe la importancia de esta variable, y la trata, por lo que se interpreta que para los encuestados es importante un buen clima laboral, pero no determina su decisión de renuncia, tal como se ha analizado cada componente por separado.

*es importante el clima organizacional, porque hace referencia a un factor por los que la gente crea un compromiso con la empresa, porque cuando las personas se ayudan, opciones de crecimiento laboral, opciones de desarrollo, generan mayor compromiso y evita el impacto en la rotación<sup>9</sup>.*

Y finalmente, en la afirmación de sí la salida se debía solo a factores relacionados con la empresa, el 34,6% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, reflejando que existen otros factores que influyen en la salida de colaboradores.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Derivado del estudio de caso, y el análisis a la luz de la teoría organizacional que relaciona el clima laboral como variable de influencia en la rotación de personal, se concluye que no todos los componentes del clima laboral inciden de la misma manera, y que también se deben analizar en contexto con el tipo de empresa y expectativas de los colaboradores.

Por ejemplo, la comunicación denota importancia manifestada por los colaboradores, y es destacada por el Call Center a través de diferentes planes de acción enfocados a la retención, sin embargo, no es determinante en la decisión para la renuncia, toda vez que priman condiciones salariales, de crecimiento personal y de flexibilidad en los horarios.

Uno de los factores internos que si afecta la rotación de personal es el rol y desempeño de funciones de asesor o de estructura, donde se desarrollan

---

<sup>9</sup> Económicas,

actividades que no generan la suficiente motivación al colaborador para mantenerse en el cargo, y que prefiere rotar en el sector de los Call Center siempre le brinden mayor flexibilidad horaria. Esto también se pudo evidenciar en el hecho de que roten hacia cargos en su formación, inclusive si es por el mismo salario.

En general, existe una motivación, enfocada a satisfacer unas necesidades humanas, pero no está basada en necesidades de estima, sino de realización, conformidad física, salarial y de estímulos de aprovechamiento del tiempo. En ese sentido, aunque los resultados guardan relación con los planteamientos teóricos, se puede evidenciar que, aunque el Call Center tiene una concepción administrativa enfocada en la retención, y es consciente de los costos derivados de altas rotaciones, no siempre logra capturar a todos los colaboradores por variables ajenas, como expresó gestión humana, la oferta en “los Call Center de Manizales tiene siempre la misma característica y la diferencia son por horarios o flexibilidad”.

Realizar la encuesta basada en las necesidades humanas, y las teorías organizacionales permitió conocer factores asociados a la rotación de personal diferentes a los componentes centrales del clima laboral. Se evidenció que los jóvenes por su condición tienen a rotar mayoritariamente, especialmente aquellos que no tienen un sentido marcado de la responsabilidad, como lo es la generación denominada Centennials.

Así mismo, se pudo identificar que el tiempo de rotación es de una antigüedad de tres meses, y que después de seis meses el trabajador empieza a responder mejor a los estímulos de la organización como el plan carrera, otro factor importante fue el relacionado con los universitarios, que son los que mayor rotación generan y que se ubican en estratos más altos.



En los componentes del clima laboral, se evidenció que tiene mayor relevancia la necesidad de realización, la remuneración salarial, y las motivaciones, mientras que la comunicación, aunque resulto ser el elemento más importante para los colaboradores y para la empresa, no tiene un factor relevante para la retención, así mismo se comportó la capacitación.

Así las cosas, el sector de Call Center tiene un reto en el planteamiento de sus planes de retención, estos, aunque son atractivos y logran capturar a un público, con enfoques de bienestar y planes de carrera, no tienen el mismo efecto en todos los colaboradores, especialmente aquellos que son más jóvenes, o buscan otras expectativas tanto profesionales como salariales. Claramente, se debe evaluar el costo beneficio de la segmentación de los planes de acción.

Ya que, como se menciona la alta rotación trae costos derivados de la formación hecha al colaborador, el proceso de selección, e inclusive las fallas en el servicio, se debe analizar el indicador de manera global y determinar si los planes de acción son suficientes, y si la media de 10% en rotación mensual es un nivel tolerable, o si impacta significativamente que requiera mejorar los planes de acción, en el caso de que esto resulte afirmativo, deberá tener en cuenta otras variables además de la comunicación, capacitación y supervisión, pues no son representativas en la decisión de renuncia.

Un diferenciador en la remuneración salarial también es susceptible de análisis para los planes de acción, toda vez que contribuiría a diferenciarse al menos de los otros centros de atención telefónica.

Como conclusión general, a la luz de la teoría, si existe una relación de los componentes del clima laboral en la rotación de personal, pero dependiendo del

entorno unos tienen mayor peso que otros, ya que la remuneración salarial es más importante en la decisión que la comunicación o las condiciones laborales de otro tipo, mientras que cuando se trata de motivación o realización, estas son más importantes para unos sectores, como es el caso de los jóvenes.

Fue muy importante en el planteamiento metodológico involucrar el punto de vista de la empresa, toda vez que permitió contrastar la realidad que se mide en el área de gestión humana tanto con la teoría como con la percepción de los colaboradores.

Finalmente, es importante resaltar que esta investigación constituye un insumo importante para el sector y para futuras investigaciones, en las que se podrá reforzar el análisis de las escalas de Likert aplicadas a los Call Center, se podrá enfocar una selección de variables orientada a características que puedan explicar en mayor proporción la rotación de personal, y medir la efectividad de los planes de acción.

## Referencias

- Betancourt Guerrero, A., Tunjano , E., Pinzon, J., & Gómez , M. (2018). *DENTIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES QUE INFLUYEN LA RENUNCIA TEMPRANA DE TRABAJADORES EN OUTSOURCING S.A.* Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4837/00005006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calle, R., & Mosquera , E. (2019). *Clima Laboral y su Influencia en la motivación de los trabajadores.* Milagro, Ecuador: Universidad Estatal Milagro UNEMI.
- Castaño-Ravagli, M., & Álvarez-Giraldo, C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 1223-1236. Obtenido de <https://doi.org/10.11600/1692715x.1522929072016>
- Castro, P. F. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y.* Santiago de Chile : Universidad de Chile.
- Castro-Escobar, S., & Serna-Gomez, H. M. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 205-219.
- Devia, J. C. (2019). *INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA RECKREAR S.A.S.* Pereira: Universidad Libre.
- Fernández, S. C. (2020). *EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.* Ibarra: Universidad Tecnica del Norte.
- FLORES, S. L. (2020). *Factores de rotación de personal en Latinoamérica.* Puno - Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ganga, F., Piñones , M., & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina.*

Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

- González, H. d. (2018). *La violencia ocupacional en el sistema jurídico colombiano, una visión a partir de análisis de casos en un call center de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad de Manizales.
- González, M. G. (2019). Género y trabajo en los contact centers. Paradigma de feminización laboral. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 261-273.
- Graus, A. M. (2019). *Relación entre clima organizacional y rotación de personal de la empresa Grupo Heceb SAC, Cajamarca 2019*. Cajamarcá, Perú: Universidad Privada de Norte.
- Hernández - Olivares, S., Cruz-Netro, Z., Meza-Morales, M., & Cruz-Netro, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 43-50.
- Iglesias , A., & Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&lng=en)
- IPARRAGUIRRE, O., & LEON, L. (2019). *Satisfacción laboral, clima laboral, compromiso organizacional y rotación de personal en un call center de Lima metropolitana*. Lima: Universidad Marcelino Champañat.
- Judge , T., & Robbins , S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson México.
- Lara-Fernandez, P. (2019). *Análisis de la rotación de personal en las empresas de Latinoamérica en el periodo 2010 – 2018, una revisión de literatura científica*. Lima: Universidad Privada del Norte.

- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 30-58.
- Lucas, C., & Ureta, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>.
- Maguiña, N. J. (2019). *La teoría de motivación de MASLOW y el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de Post Grado y centro de idiomas de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo*. HUARAZ, PERÚ: Universidad Nacional "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO".  
Obtenido de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3608/T033\\_43165889\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3608/T033_43165889_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F., & Valdés Nieto, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200006).
- Martinez, A., Torres, K., Rey, Y., & Díaz, S. (2017). *Renuncia laboral del joven en el marco de la ley 40 mil: primeros empleos en las agencias de empleo*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003818.pdf>
- Marulanda, C., Bedoya, O., & Castaño, A. (2019). Gestión del conocimiento desde la cultura organizacional en los call centers de Manizales. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 15-25. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452019000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452019000100015)

- Pineda-Henao, A. E. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 9-25.
- Prado, M. K. (2019). *Condiciones laborales que fomentan la rotación del personal asesor telefónico de la empresa MDY BPO S.A.C, 2017*. Lima: UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4526>
- Prado, T. M. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*. Lima: Univesidad de La Lima. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar\\_Prado\\_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodriguez, A. P. (2020). *ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL*. Ambato-Ecuador: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador .
- Rodríguez-Oreggia, E., & Silva Iburguren, L. (2019). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y política pública*, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100005&script=sci_arttext).
- ROMERO, B. D. (2018). *Factores de riesgo psicosocial y nivel de estrés en trabajadores de una empresa de call center*. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Sanchez, A. J. (2019). *La comunicación en las Organizaciones Empresariales*. Cajamarca, Perú: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO.
- Santero Sanchez, R., & Castro Nuñez, B. (2016). ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO. *Estudios Cooperativos*, 228-255.

Silva, N., & Molina, J. (2018). *Importancia de las remuneraciones salariales en el desarrollo de las organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Soledad, F. M. (2007). *Causas de Rotación de los teleoperadores en los Call Center*. Córdoba, Argentina: Universidad Empresarial. Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas\\_de\\_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Thiri6n, J. M. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situaci6n de M6xico. *Frontera norte*, 145-169. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722012000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722012000100006)

TRELLES, E. L. (2019). *Clima laboral y su relaci6n con la rotaci6n de personal del 6rea de operaciones de un call center del distrito de El Agustino*. Lima: Escuela Profesional de Recursos Humanos.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formulario Google Forms**

[https://docs.google.com/forms/d/1uhCAQTKMwokEpnfYcA7Gfz-USw1tsXKfiinPxjyUvbl/edit?usp=drive\\_web](https://docs.google.com/forms/d/1uhCAQTKMwokEpnfYcA7Gfz-USw1tsXKfiinPxjyUvbl/edit?usp=drive_web)

### **Anexo 2. Grabaci6n entrevista**

Anexo en medio digital – adjunto